Canadian Heritage | Patrimoine canadien

Canadian Heritage

Partnering Framework

Communications Branch
January 2002

Canada

102-04704/

Canadian Heritage

Partnering Framework

For additional copies, more information, or to send your comments, please contact:

Doug Davidge
Manager, Partnering and Collaborative Arrangements
Communications Branch, Strategic and Corporate Communications
Canadian Heritage
25 Eddy Street, 10th Floor
Hull, Quebec K1A 0M5
Tel.: (819) 994-9520
Fax: (819) 994-9479
E-mail: doug_davidge@canadianheritage.gc.ca

Or visit our web site at www.canadianheritage.gc.ca

© Minister of Public Works and Government Services Canada 2002
Catalogue No. CH4-52/2002
ISBN: 0-662-66288-1

Table of Contents

I Purpose 1

II The Place of Partnering in the Federal Government 2

III Definitions 3

IV Policy 5
Policy Intent 5
1. Objectives of Partnering and Sponsorship 6
2. Collaboration 7
3. Valuation 9
4. Visibility 9
5. Choice of Collaborating Party 10

V Practices 11
1. Management of Risk 11
2. Coordination and Internal Communications 12
3. Monitoring and Evaluation 13

VI Appendices 14
Appendix A - Specified Purpose Account 14
Appendix B - Funding Mechanisms 15
Appendix C - Recognition, Government of Canada Visibility 16

1 PURPOSE

To provide policy direction on partnering.

To suggest general preferred practices with respect to establishing and managing partnering relationships.

To provide a framework for guidelines specific to particular programs.

II The Place of Partnering in the Federal Government

There is a long tradition of government organizations working with each other, with other levels of government, and non-government entities, to achieve public policy objectives.

In the past decade, demand has increased to find ways to create and operate public programs without expanding government infrastructure. As the pressure to limit budgets continues, the demand has been overwhelming. Partnering and collaboration have become far more prominent features of the Canadian federal government. Corporate sponsorship is now a normal feature of senior level trade missions and international meetings, and of cultural and social programming. For example, public-private partnerships carry out major public works such as the Northumberland Strait Crossing.

Partnering is all about leveraging — both resources and expertise. It can help build social cohesion and strengthen trust between citizens and government by providing opportunities to engage citizens and encourage participation. Working with partners who have a strong interest in seeing a specific goal achieved saves time, energy and resources.

In order to "get government right," in order to "steer" more than "row," the federal government has embraced the Alternative Service Delivery philosophy (ASD). The federal government is trying other ways to deliver services in the public interest — including increased public-private cooperation.

During the 1990s, the terminology of partnership became prominent in Speeches from the Throne. The 1997 Deputy Ministerial Task Forces found that partnerships between government and other sectors are a key horizontal issue.[1] In 1999, the Office of the Auditor General argued that collaboration had to be more effective and accountable.[2] Treasury Board Secretariat (TBS) issued its first guidance on collaboration in 1995.[3] Since then, TBS has brought out a study of impediments to partnership, and two other studies are underway: questions and answers on partnership, and a study of departmental capacity to manage collaboration. Both of these are intended as foundations for further guidance to departments. In addition, two new draft Treasury Board policies on Communications and on ASD deal significantly with collaboration.

Clearly, collaboration has become a prime strategy for the achievement of federal missions and goals. So long as associated risks can be managed, collaboration offers departments a way to reach new audiences in non-traditional ways, to build the capacity of others to carry out initiatives and required programs, and to leverage expertise, relationships and resources available from other parties.

---

[1] As stated in the summary of the Deputy Ministerial Task Forces that reported to the Clerk of the Privy Council (December 1997) on strengthening policy capacity, improving service, public service values and principles, etc. David Holdsworth, now VP for International Partnerships at CCMD, was the author of the summary.

[2] Note chapters 5 and 23 of the 1999 Auditor General's Report, on accountability for collaborative arrangements.

[3] "The Federal Government as 'Partner': Six Steps to Successful Collaboration," *Stretching the Tax Dollar Series*, TBS, October 1995.

III DEFINITIONS

Background: Canadian Heritage and its Portfolio Agencies traditionally work with others outside the department to achieve program results. These outside parties have included other federal government departments and agencies; provincial/territorial and municipal government organizations; voluntary organizations; incorporated not-for-profit organizations; professional associations; the education sector; and others. Partnering and sponsorship are forms of alliance with outside entities like these, and with private-sector individual corporations and industry associations.

The terms "partnering" and "sponsorship" have other meanings in other contexts. In this framework, the following definitions apply:

Partnering or Collaborative Arrangements between two or more parties are based upon mutual interest and a clear understanding, agreement or contract that sets out the objectives and terms of the arrangement. "Collaborative arrangements" or "partnering" are more convenient and non-legal terms than "partnership" because each party operates within its own administrative framework for liability purposes. It is not a true legal partnership where actions committed by each party are binding on the other.

The parties involved in a collaborative arrangement have shared or compatible objectives, contribute resources (financial or in-kind), share in the benefits and agree to a fair allocation of risk-taking.

Within **collaborative arrangements**, definitions have been developed by the Treasury Board Secretariat based on the intended goals in a particular situation. These definitions have no legal basis; they are simply descriptive. These arrangements include:

- **consultative or advisory arrangements** that seek stakeholder input on policies, strategies, program design and implementation;
- **contributory or support-sharing arrangements** that increase or leverage resources or share the resource burden among several parties;
- **operational or work-sharing arrangements** that share delivery of services; and
- **collaborative or decision-making arrangements** that share power, work, costs and benefits.
  ("The Federal Government as 'Partner': Six Steps to Successful Collaboration," *Stretching the Tax Dollars Series* TBS, October 1995).

See Appendix B for **Funding Mechanisms**.

Sponsorship is a type of a collaborative arrangement. It is a business relationship in which two entities exchange things of value. This value can be financial, in-kind, or benefits related to visibility/exposure, publicity or market reach. It also involves a display of affiliation that stops short of product endorsement.

> *Example 1:* In corporate sponsorship, a corporation provides financial or in-kind support to a property or activity in exchange for access to the commercially exploitable opportunity linked to that activity (usually publicity and marketing benefits); and the corporation and the activity's owner visibly associate their "good name" with each other.
>
> *Example 2:* When sponsorship occurs within the government context, a sponsor department (agency etc.) provides financial or in-kind support to an activity or property managed by a government entity in exchange for visibility and for the benefit of increasing its performance results via an activity for which it has not had to pay the full cost.

In sponsorship parlance, a **property** is a unique, commercially exploitable entity such as an event, activity, product or social marketing campaign. It can have both online and offline application.

> *Examples:* March 21 Anti-Racism Campaign; Virtual Museum of Canada; Celebrate Canada Poster Contest; The Great Canadian Adventure Game.

Sponsorship should not be confused with *donation*, in which the return for financial or in-kind support is strictly limited to minimal recognition and a tax receipt, but nothing else of a substantive nature.

Sponsorship should not be confused with *advertising*. Advertising is the direct promotion of a company, associate or other organization through space or air time normally bought for that specific purpose. Advertising is a quantitative medium, sold and evaluated in terms of cost-per-thousand. There is no association beyond the media buy.

Sponsorship, on the other hand, is a qualitative medium; it promotes an association with a property (e.g. Canada Day Poster Challenge). Sponsorship aims to establish a longer-term relationship between sponsor and property that is measured qualitatively, accounting for such factors as level of interest and borrowed imagery (e.g. the transfer of emotion from a property to the sponsoring brand).

Specified Purpose Account (SPA) is an account established to receive, control and disburse funds received for a specific activity from a party external to the federal government. It does not form part of any departmental appropriation and is not treated as general revenue to the Consolidated Revenue Fund. To protect the department and the external party, a written agreement stating the objectives of the project being funded and the contributions of both parties is essential. (*See* Appendix A)

Depending on the partner and the relationship, the documentation can consist of either a formal agreement, a memorandum of understanding or simple exchange of letters.

IV POLICY

Policy Intent

It is the policy of the Department of Canadian Heritage:

- to enhance, extend and innovate its program delivery through collaboration with appropriate sponsors, others and partners outside the department;

- to engage in partnering and sponsorship arrangements that are beneficial both to the department and to its collaborators;

- to manage sponsorship and partnering as constructive long-term relationships that build capacity within and outside the department to meet its objectives and deliver on its mandate; this includes increasing the range of collaborating parties who are committed to the same societal goals as the department;

- to harmonize its collaboration with outside parties with similar efforts throughout the department.

- to manage partnering as shared accountability relationships for overall results:

  – accountability among partners (vertical);
  – accountability between each partner and its own governing body (internal); and
  – accountability to the public, including the communities affected (horizontal).

- to ensure that the department can demonstrate:

  – the extent to which the objectives and expected results of collaborative arrangements can be achieved;
  – a reasonable assessment of the federal contribution to those accomplishments, namely, to what extent has it made a difference; and
  – what has been learned through the arrangement.

1. Objectives of Partnering and Sponsorship

a. Canadian Heritage will undertake sponsorship and partnering to fulfil one or more of the following objectives:

- to secure additional financial resources for an activity;
- to secure in-kind resources for an activity, particularly of a sort that the department cannot supply or purchase economically;

  Example: distribution networks that reach the population of interest to the activity
- to add enhancements to an activity;

  Example: adding an Internet component to a print-based activity
- to support an activity in a jurisdiction related to the mandate;

  Example: activities directed to the education sector
- to build capacity outside of Canadian Heritage in areas of its mission; this includes encouraging active citizen participation on the part of new players such as corporations;

  Example: engaging a teacher's association in a human rights activity in order to have a longer-term effect on the education sector

b. The particular objective(s) for engaging in partnering or sponsorship are to be spelled out in business plans for the Program or activity in question.

c. Sponsorship revenues received as a result of the activities of a particular program and managed by means of a Specified Purpose Account will be allocated for use by that same program.

2. Collaboration

a. Collaboration with a sponsor, partner or other ally has essential characteristics.

- The degree to which collaboration must be formalized and the manner in which this should be accomplished are matters of judgment dependent on a wide variety of factors such as the dollar figure involved and complexity of the arrangement.

- The stage at which formalization is necessary may depend on the mechanism for formalizing the relationship. For instance, Canadian Heritage must follow a particular process in order to have a contract or a contribution agreement approved.

- It is vital for Canadian Heritage Program officials to consult with and involve representatives from departmental areas of expertise (e.g. communications, contracting, financial and legal services) as soon as possible in the process, even for pilot projects, to maximize benefiting from their advice and to ensure their support at the earliest opportunity, thereby reducing future approval delays and building on precedents of which Program officials may not be aware.

b. In any partnering activity, officials will consider the following factors and should be able to address them at all times:

- the shared or compatible objectives tied to a public policy objective;

- the identity "good fit" and "good character" of each proposed sponsor or partner; (*see* 5. "Choice of Collaborating Party")

- the public environment, taking account of the views, concerns and preferences of citizens and stakeholders;

- protection of the public interest and the need to provide fair and equitable service;

- the public trust and confidence in the impartiality and integrity of the Public Service;

- the business analysis of costs, risks, and benefits of the collaboration;

- anticipated results and how they will be measured; (*see* 8. "Monitoring and Evaluation")

- clear roles and responsibilities within the department, its representatives and other parties;

- the vehicles or mechanisms to define the relationship (e.g. formal agreement, memorandum of understanding, co-signed letter, etc.); (*see* Appendix B)

- the nature of the support to be provided by the sponsor or partner; (*see* 3. "Valuation")

- visibility and publicity for each party; (*see* 4. "Visibility")

- compliance to Treasury Board guidelines and requirements in regards to the *Official Language Act* and Accessibility guidelines;

- approval or verification of all communications products and activities;

- management arrangements for the activity, including communications between or among the parties, provisions for quality assurance, and time lines;

- limits on rights and on liabilities; and considerations with respect to termination of the agreement.
  (Note: Program officers should seek assistance from departmental legal and contract experts)

3. Valuation

a. The values set for non-monetary inputs in sponsorship and partnering arrangements shall be fair market values. Programs will exercise diligence to avoid:

- over-compensating for in-kind support, and/or
- under-valuing the benefits offered to partners and sponsors.

b. Canadian Heritage will strive for consistency in valuation.
(Note: Just as the value of a house is affected by the sales of other houses close by, sponsorship and partnering valuation takes place in a marketplace. Individual programs have a responsibility to each other, to the rest of the department and to the rest of the federal government, to protect the "market value" of government-related opportunities)

c. The sponsorship fee charged by Canadian Heritage, for a particular activity or event, should be based upon the value our property can deliver to a sponsor, and not upon our costs.
(Note: Valuation requires specialized knowledge. At their discretion, Program officers should seek assistance in valuation from the office of the partnering specialist in the Communications Branch)

4. Visibility

a. In any arrangement involving the Government of Canada (GoC) with collaborators, it is important for the GoC's role to be clear (through design, identifiers, etc) to the Canadian public.[4] Publicity aspects of sponsorship and partnering arrangements will give appropriate visibility to the GoC or the department, as stipulated by the Federal Identity Program and related central agency policies; and where they exist, by program, branch and departmental guidelines. This will be stipulated in the sponsorship agreement.
(*see* Appendix C)

---

[4] "Government of Canada Communications Policy", Draft, October 2001, p. 19.

b. Visibility provided to other parties in sponsorship and partnering arrangements will respect the Federal Identity Program (FIP) and related central agency policies, and will be proportional to the relative contributions of the parties. (Note: In some instances, visibility is a primary motivation for a sponsor. Care must be taken to avoid commitments to publicity that might conflict with government policy)

c. The department must not give the impression that it is endorsing a commercial product or service, so as to avoid compromising the impartiality of the Government of Canada.
(Note: Program officers should seek assistance from departmental communications and legal experts)

5. Choice of Collaborating Party

a. Canadian Heritage will not seek as sponsors or partners, any corporation or other person whose mission, policies or practices would possibly embarrass the government, department or the Minister. It is recognized that this is a calculated risk.

- Program officers will use appropriate techniques and services such as EthicScan to investigate the ethical standing of potential sponsors or partners (Note: EthicScan is a business ethics and consulting clearing-house that monitors the social and environmental performance of approximately 1500 companies in Canada)

- Program officers should keep a record of the methods used to check potential sponsors or partners and of the date or time period of their information.

b. Canadian Heritage must avoid conflict of interest and the giving of unfair advantage (real or apparent) in the choice of a collaborating party.

c. There is no strict fair-dealing requirement in establishing sponsorships. That is, one need not approach all cereal companies, or all banks. However, politically, one can anticipate questions from commercial organizations and other interested parties that feel they were unfairly left out of an opportunity. Therefore, a program may wish to adopt a request for expressions of interest approach or work through a neutral third party (e.g. industry association or not-for-profit organization) especially if the intended sponsorship occasion is a particularly unusual, attractive event.

V PRACTICES

1. Management of Risk

a. The risks in partnering and sponsorship are best controlled by careful design of the arrangement, careful choice of other parties, clear understanding of roles and responsibilities and attentive management of the relationship. Staff with partnering or sponsorship responsibilities should:

- have the skills and tools to verify that all potential allies, and especially corporate sponsors or partners, are acceptable in terms of overall government policies;
- understand their responsibility to safeguard the public interest, and in particular the essential considerations for any collaborative arrangement;
- use the **Registry of Corporate Sponsorships** information appropriately and provide relevant information to it;
- be properly prepared, through training and progressive experience, and have the time and resources (including travel budgets as needed), to initiate and manage sponsorships and partnerships effectively.

b. The authority of officers and managers meeting with prospective sponsors and partners should be clarified, in order to maximize their ability to make commitments on behalf of the department. This requires a commitment, at all levels, to genuine delegation of authority and to time lines for approvals.

c. Reasonableness or proportionality in managing risk: the choice of legal or financial instrument (e.g. formal agreement, memorandum of understanding, or co-signed letter) and the detailed provisions of the instrument should reflect a reasonable judgment on what may probably occur in a relationship, rather than a general worst-case scenario. That is, risk management provisions should reflect the requirements of a joint activity, the known records of the party involved, and the Canadian Heritage's history of relationships with that party.

2. Coordination and Internal Communications

a. Canadian Heritage will establish clear sign-off requirements and delegations of authority for a formal collaborative relationship.

- In addition, endorsement by representatives of Contracting, Financial Sector, Legal Services and Communications will be required.

b. A **Registry of Corporate Sponsorships** will be established in the Communications Branch to serve Canadian Heritage to allow Programs to check on past involvements with particular sponsors or partners, and current or planned approaches to potential sponsors or partners.

- Program officers should use the Registry of Corporate Sponsorships to be aware of other approaches to the same parties.
  (Note: In some cases, it will be desirable to avoid duplication. In others, it will be opportune to offer several opportunities to the same party)

- Contractors and third parties seeking sponsors or partners on behalf of Canadian Heritage Programs will not have direct access to the Registry of Corporate Sponsorships.

c. Within the Communications Branch, an office of a partnering and sponsorship "champion" will be established and at the departmental level will have a mandate to:

- provide a focus and a consistent approach for partnering and sponsorship activity within Canadian Heritage;

- provide expert assistance and advice to officers, managers and executives concerning the design and management of collaborative arrangements;

- promote training and encourage sharing of experiences;

- advise on valuation and monitor for consistency in setting values throughout Canadian Heritage; and

- implement the Registry of Corporate Sponsorships.

d. Clear objectives and plans at the outset are critically important for successful partnering. Accordingly, when a Program is planning a joint activity, representatives of the Program and of corporate services should meet to scope the plans and examine alternative financial and legal mechanisms.
(Note: This is especially important when contract instruments are to be used in the context of sponsorship and partnering. It could be that the intended relationship might have to be adapted given international trade agreements and practices of fair commercial competition)

3. Monitoring and Evaluation

a. Managers are expected to monitor compliance with this policy in order to safeguard the public interest; to identify the benefits of successful sponsorships and partnering; and to detect and correct behaviour that lacks the discipline and professionalism needed to maintain positive relationships with partners and sponsors.

b. Managers should consult with Corporate Review while developing a collaborative relationship on such issues as an evaluation framework; performance measurement (including indicators); management control and accountability framework; and monitoring systems.

c. The lessons learned from evaluation, audit or review of collaborative activities will be actively shared through the Registry of Corporate Sponsorships.

APPENDIX A. SPECIFIED PURPOSE ACCOUNT (SPA)

A Specified Purpose Account (SPA) is an account established to receive, control and disburse funds received for a specific activity from a party external to the federal government. The activity must be related to the Canadian Heritage mandate. It does not form part of any departmental appropriation, but can represent a significant source of incremental funding for a program.

Depending on the partner and relationship, the governing documentation can consist of either a formal collaborative or sponsorship agreement, a memoramdum of understanding or a simple exchange of letters. The document should describe the terms of the project, the relationship between the parties, the deliverables to be achieved, and the cash flow related to the agreement, including any amounts to be deposited to a SPA.

It is important to understand the distinction between funds received for re-spending under authority of a SPA, and funds received as revenue. Revenue must be deposited to the Consolidated Revenues Fund (CRF) and is not available for re-spending without authority from Parliament (Treasury Board). An example of CRF revenue would be funds received from the licensing of intellectual property or logos. Examples of SPA revenue would include funds received from corporate sponsorships and donations.

What distinguishes funds received as "revenue" from funds received for a specific purpose?

- SPA funds are not received as a result of the imposition of any regulatory fee or charge for a service or product provided by the department; and
- SPA funds are contributed voluntarily by an external party in support of delivery of a joint project from which both the department and the contributor derive benefit, contribute resources and exercise control.

Key points to remember on SPAs:

- The department retains control of funds in a Specified Purpose Account; they are not treated as general revenue to the Consolidated Revenue Fund, and can be spent by the department under the terms of the agreement established between the participating parties. Funds received are kept within the specific coding the department has assigned for the project.
- The department has SPA authority already - no new Treasury Board authority or *Financial Administration Act* changes/approvals are required.
- **SPA funding is not fiscal year dependent**; unused funds can be carried forward to the next FY, providing the specific agreement/governing document allows for it without a valid agreement.

Excerpts from "Fisheries and Oceans Canada Program Manager's Guide to Partnering," November 2001.

Appendix B. Funding Mechanisms

The following is a list of some of the various types of funding mechanisms used in collaborative arrangements. Many are designed for particular types of activities. The definitions are descriptive and have no legal authority.

- **Sustaining grants** can ensure the continuity of organizations whose objectives are compatible with or necessary to government objectives (e.g. the Red Cross).

- **Grants** are quasi-legislative and require parliamentary authority.

- **Contributions** contain terms and conditions specifying outcomes for which the recipient is accountable.

- **Loans** and **loan guarantees**.

- **Cost-sharing agreements** allow the federal government to share in financing specified outcomes without participating in any other way (e.g. the Canada Assistance Plan).

- **Cooperative agreements** provide non-financial input by government into undertakings of mutual benefit to the federal government and another incorporated body without involving the government in day-to-day operations.

- **A corporate sponsorship agreement** covers a specific performance of work. The corporation provides resources (e.g. money, staff, products or services) and receives a benefit (e.g. specific image and marketing opportunities). This is a pragmatic exchange, not a charitable donation.

- **Joint project agreements** commit the federal government to share financing specified outcomes and to participate in other ways such as sharing non-monetary resources, and hiring personnel.

- A **contract** spells out one party's expectations of another and the consideration that will be exchanged if the expectations are met. Besides the standard contracts to procure goods or services from commercial suppliers, federal departments can sign alliance contracts with commercial and non-profit interests.

(*See* "The Federal Government as 'Partner': Six Steps to Successful Collaboration," *Stretching the Tax Dollar Series*, TBS, October 1995.)

Appendix C. Recognition, Government of Canada visibility

Excerpts from the "Government of Canada Communications Policy," Collaborative arrangements, section 24, Draft October 2001.

Key points:

1. Joint activities or initiatives involving another government, a company, an organization, a group or an individual must be communicated in a manner that is fair and equitable to all parties.

2. When informing the public or publishing information about partnering activities institutions must ensure that the contributions of all participants are fairly acknowledged and attributed. Corporate names and logos without promotional tag lines are appropriate identifiers for use in acknowledging the contributions of participants.

3. To ensure fair acknowledgement of contributors, the simple display of a corporate name or logo in communication materials does not constitute advertising.

4. Institutions must encourage all parties involved to acknowledge the GoC's contribution in their own communications with the public.

5. In its communications with the public, whether on its Web sites or in any of its publications, a GoC institution must not advertise the commercial products or services of private sector participants. Information issued by an institution about a collaborative arrangement and its participants must be objective and factual, not promotional.

Recognition / Acknowledgements in Collaborative Arrangements

The level of visibility given to the GoC may vary according to the nature of the partnering. In all instances, the main question should be how does this look from the citizen's perspective? Does, or (more importantly) should the citizen see the GoC in action when viewing this communications product?

If the GoC is playing a lead role or is principally responsible in the citizen's eyes for the quality of the information, then the GoC's identity should be highly visible. If the GoC is a minor partner, then its presence and visibility may be reduced, but not eliminated.

In order to determine visibility requirements in collaborative arrangements it is necessary to define the nature of the partnering arrangement. We need to look at the contribution and relationship of the GoC and others in the areas of funding, content, governance, liability, coordination, expertise and resources-in-kind. The GoC, for example, may be a major contributor in terms of funding, and for the most part bear the responsibility in respect to liability, however we need to recognize and weigh the major contribution of partners in terms of content as well as areas of shared contribution. Agreements governing collaborative arrangements establish the communication roles and responsibilities of the parties involved (*See* following examples).

Acknowledgement for Grants and Contributions

Acknowledgement of the Department of Canadian Heritage support, through grants, contributions and sponsorships should resemble the following examples. For more specific Treasury Board Guidelines and regulations, please consult the soon to be published document, *Treasury Board Secretariat - Collaborative Arrangements Matrix*.

Publications

We acknowledge the financial support of the Government of Canada through the *(name of program)*, a program of the Department of Canadian Heritage.

Canada

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par le biais *(nom du programme)*, un programme de Patrimoine canadien.

Canada

Websites

This website was produced with financial assistance provided by the Department of Canadian Heritage.

Canada

Ce site Web a été produit avec l'appui financier du ministère du Patrimoine canadien.

Canada

If possible, the phrase "the Department of Canadian Heritage" should be hyperlinked to the Department of Canadian Heritage website and the "Canada" wordmark should be hyperlinked to the Canada Site.

Signs and banners used in conferences and public events, produced by event organiser

With the participation of:

Canadian Heritage Patrimoine canadien

Avec la participation de :

Patrimoine canadien Canadian Heritage

Posters or large banners

In this instance, the "Canada" wordmark must be used; however, it is important to ensure that the use of the "Canada" wordmark does not appear to be promoting the item as a Government of Canada product or endorsing a private company. Whenever possible, the "Canada" wordmark should appear with a funding acknowledgment phrase.

With the participation of the Government of Canada

Canada

Avec la participation du gouvernement du Canada

Canada

With the participation of the Government of Canada

Avec la participation du gouvernment du Canada

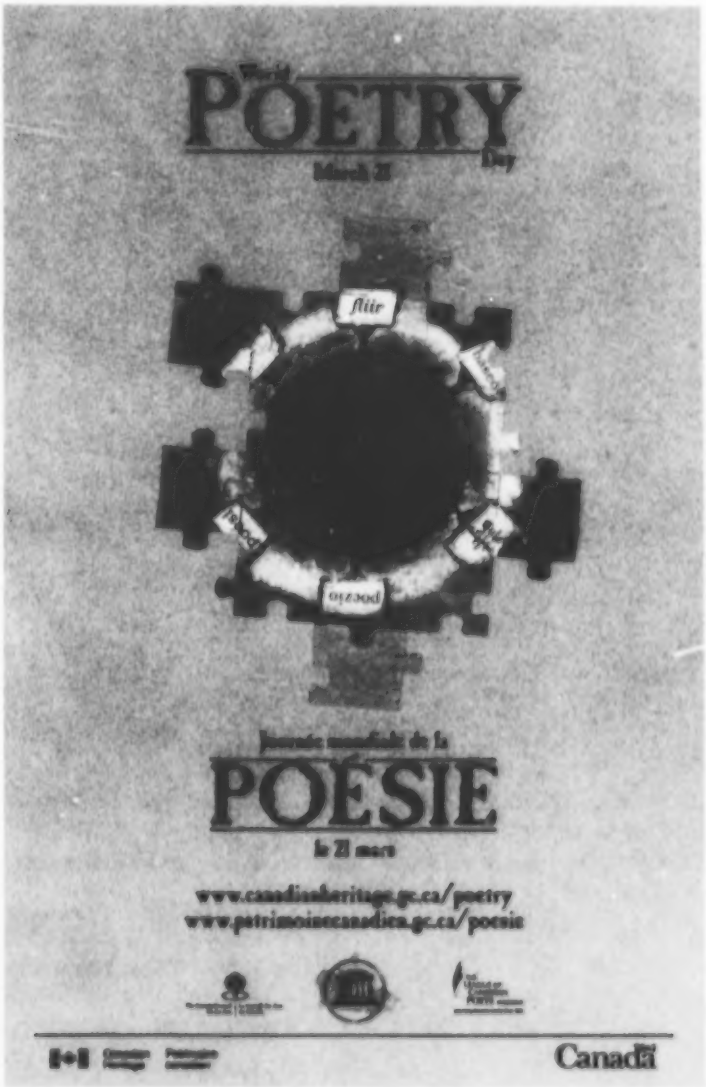
Canada

Audio/Visual products (e.g. film, video, etc.)

The "Canada" wordmark must appear in the production credits, usually at the end of the production. The "Canada" wordmark must appear onscreen for a minimum of 2.5 seconds, if the Government of Canada is the only funding organisation. In the event that there are other funding organisations, the "Canada" wordmark must figure prominently amongst the list of contributors in the production credits.

Corporate Sponsorship of a Canadian Heritage "property"

Like the acknowledgement for grants and contributions, corporate sponsorship of a Canadian Heritage "property" should resemble the following example. For more specific Treasury Board Guidelines and regulations, please consult the soon to be published document, "Treasury Board Secretariat - Collaborative Arrangements Matrix."



It is important to distinguish between the Government of Canada and its corporate sponsors. The most commonly used technique, to achieve this distinction, is to place the departmental corporate signature and the "Canada" wordmark at the bottom of the text, below a line. In no instances should text, logos or images ever appear between the departmental signature and the "Canada" wordmark.

– 30 –

Patrimoine canadien | Canadian Heritage

Patrimoine canadien

Le cadre du partenariat

Direction générale des communications
janvier 2002

Canada

Patrimoine canadien

Le cadre du partenariat

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, plus d'information, ou faire parvenir vos commentaires, veuillez communiquer avec :

Doug Davidge
Gestionnaire, Partenariat et ententes de collaboration
Direction générale des communications,
Communications stratégiques et ministérielles
Patrimoine canadien
25, rue Eddy, 10ième étage
Hull (Québec) K1A 0M5
Tél. : (819) 994-9570
Téléc. : (819) 994-9479
Courriel : doug_davidge@patrimoinecanadien.gc.ca

Ou consultez notre site Web : www.patrimoinecanadien.gc.ca

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 2002
No. de cat.: CH4-52/2002
ISBN : 0-662-66288-1

Table des matières

I L'objectif 1

II La place qu'occupe le partenariat au gouvernement fédéral 2

III Les définitions 4

IV La politique 7
Objet de la politique 7
1. Les objectifs de l'accord de collaboration et de parrainage 8
2. La collaboration 9
3. L'évaluation de l'appui accordé 10
4. La visibilité 11
5. Les choix des collaborateurs 12

V Les pratiques 13
1. La gestion du risque 13
2. La coordination et les communications internes 14
3. Le suivi et l'évaluation 15

VI Les annexes 16
Annexe A - Compte à fin déterminées 16
Annexe B - Mécanismes de financement 18
Annexe C - Reconnaissance, visibilité du gouvernement du Canada 19

I L'OBJECTIF

Fournir une orientation générale en matière de partenariat.

Proposer certaines pratiques privilégiées relatives à l'établissement et à la gestion des relations de partenariat.

Offrir un cadre de références propre aux différents programmes.

II LA PLACE QU'OCCUPE LE PARTENARIAT AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Il y a déjà longtemps que les organismes gouvernementaux travaillent ensemble ainsi qu'avec d'autres paliers de gouvernement et des organismes non gouvernementaux en vue d'atteindre les objectifs de politique d'intérêt public.

Depuis une décennie, la demande pour des moyens qui permettent de créer et d'exploiter des programmes publics sans élargir l'infrastructure de l'État ne cesse de croître. Comme l'importance de limiter les budgets ne se dément pas, cette demande est énorme. Le partenariat et la collaboration sont devenus de véritables mots d'ordre au sein de la fonction publique canadienne. Le parrainage d'entreprise est désormais une caractéristique normale des missions commerciales de niveau supérieur et des réunions internationales, de même que des programmes culturels et sociaux. Par exemple, des partenariats publics-privés exécutent d'importants travaux publics, comme ceux de l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland.

Le partenariat, c'est d'abord et avant tout une question d'effet multiplicateur, tant sur les ressources que sur l'expertise. Il peut aider à bâtir la cohésion sociale et à raffermir la confiance entre les citoyens et le gouvernement, en donnant des occasions d'obtenir l'engagement des citoyens et d'encourager la participation. Collaborer avec des partenaires qui ont tout intérêt à ce qu'un objectif particulier soit atteint épargne du temps, de l'énergie et des ressources.

Pour « bien fonctionner », pour « gouverner » au lieu de « ramer », le gouvernement a adopté différents modes de prestation de services (DMPS). Il cherche d'autres façons de faire pour assurer la prestation de ses services dans l'intérêt public, y compris une collaboration accrue entre les secteur public et privé.

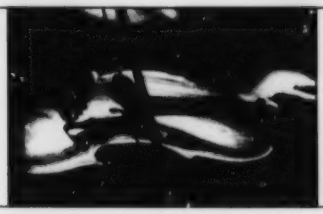
Au cours des années 1990, la terminologie relative au partenariat a gagné en importance dans les discours du Trône. Les groupes de travail des sous-ministres de 1997 ont constaté que les partenariats entre le gouvernement et les autres secteurs se révélaient une question horizontale clé[1]. En 1999, le Bureau du vérificateur général du Canada a insisté sur le fait que la collaboration devait être plus efficace et plus responsable[2]. Le SCT a publié ses premières orientations sur le sujet en 1995[3]. Depuis lors, il a fait paraître une étude sur les obstacles au partenariat, et deux autres études sont actuellement en cours : questions et réponses sur le partenariat et une étude sur la capacité ministérielle de gérer la collaboration. Ces deux études serviront de base pour offrir une meilleure orientation aux ministères. De plus, deux nouveaux projets de politiques du Conseil du Trésor sur les communications et la prestation de rechange des services traitent considérablement de la collaboration.

---

[1] Voir le résumé des groupes de travail des sous-ministres, qui se rapporte au greffier du Conseil privé sur la consolidation de la capacité des politiques, l'amélioration du service, les principes et les valeurs de la fonction publique, etc. David Holdsworth, l'actuel vice-président des partenariats internationaux au CCG, est l'auteur de ce résumé.

[2] Il importe de noter les chapitres 5 et 23 du Rapport du vérificateur générale du Canada de 1999 sur la responsabilité relative aux ententes de collaboration.

[3] «Le gouvernement fédéral en tant que "Partenaire" : six étapes vers une collaboration réussie », dans la série, Faire plus avec l'argent des contribuables, SCT, octobre 1995.



Il est clair que la collaboration est devenue une stratégie de premier ordre pour réaliser les missions et les objectifs du gouvernement fédéral. Tant qu'il est possible de gérer les risques connexes, la collaboration offre aux différents ministères des moyens d'atteindre de nouveaux auditoires de manière non traditionnelle, de donner à d'autres la capacité de mener des initiatives et de mettre en oeuvre les programmes requis, et d'aller chercher ailleurs l'expertise, les relations et les ressources disponible.

III LES DÉFINITIONS

Contexte : Le ministère du Patrimoine canadien et ses organismes du portefeuille collaborent depuis toujours avec d'autres intervenants de l'extérieur du Ministère en vue d'atteindre les objectifs des programmes. Ces derniers sont notamment d'autres ministères et organismes fédéraux, des organismes des gouvernements provinciaux et territoriaux, et des administrations municipales, des organisations de bénévoles, des organismes sans but lucratif, des associations professionnelles, le secteur de l'éducation, etc. Le partenariat et le parrainage sont des formes d'alliance avec des intervenants de ce type ainsi qu'avec des entreprises privées et des associations industrielles.

Les termes « partenariat » et « parrainage » prennent d'autres significations dans d'autres contextes. Dans ce cadre, les définitions suivantes s'appliquent :

Le ***partenariat ou l'accord de collaboration*** est une entente entre deux parties ou plus fondé sur un intérêt mutuel et une compréhension, une entente ou un contrat explicite qui établit les objectifs et les dispositions de l'accord. Le terme « accord de collaboration » est plus approprié que « partenariat » et n'a pas de connotation juridique puisque chaque partie agit dans le cadre de sa propre administration en ce qui a trait aux responsabilités. Il ne s'agit pas d'un partenariat strictement juridique où les partenaires sont mutuellement responsables de leurs actions.

Les parties engagées dans un accord de collaboration ont des objectifs communs ou compatibles; elles fournissent des ressources (financières ou autres), mettent en commun les avantages et s'accordent pour partager équitablement les risques à prendre.

Dans le cadre **d'accords de collaboration**, la Secrétariat du Conseil du Trésor a mis au point des définitions à partir des objectifs visés dans une situation particulière. Elles n'ont pas de fondements juridique, et sont simplement descriptives. Ces accords comprennent :

- les **accords consultatifs**, qui recherchent la participation des intervenants à l'élaboration da la conception et à la mise en oeuvre des politiques, stratégies et programmes;

- les **accords de contribution ou de partage du soutien**, pour l'augmentation ou l'orientation des ressources, ou le partage du fardeau des ressources entre plusieurs collaborateurs;
- les **accords opérationnels ou de partage des tâches**, en vue d'une prestation commune de services;

- les **accords de collaboration ou de prise de décision**, où sont partagés les pouvoirs, le travail, le coûts et les avantages.
  (« Le gouvernment fédéral en tant que "Partenaire" : les six étapes d'une collaboration réussie », dans la série, *Faire plus avec l'argent des contribuables,* SCT, octobre 1995).

Voir Annexe B **Mécanismes de financement**.

Le ***parrainage*** est un genre d'accord de collaboration ou de prise de décision. Il s'agit d'une relation d'affaires dans le cadre de laquelle deux entités échangent des éléments de valeur. Cette valeur peut être financière, en nature, ou consiste en des avantages liés à la visibilité ou à l'exposition, à la publicité ou à l'accessibilité du marché. Il implique aussi une manifestation d'affiliation qui demeure toutefois distincte de l'endossement d'un produit.

> *Exemple 1* : Dans le parrainage d'entreprise, une entreprise fournit un appui financier ou en nature à une activité en échange de la possibilité d'exploiter commercialement cette activité (habituellement de la publicité et des avantages de commercialisation); et l'entreprise et le propriétaire de l'activité associent leur « nom ».

> *Exemple 2* : Quand le parrainage a lieu dans le contexte gouvernemental, un ministère (ou un organisme, etc.) parrain accorde un soutien financier ou en nature à une activité gérée par une autre entité gouvernementale en échange de la visibilité et de la possibilité d'augmenter son rendement dans le cadre d'une activité dont il n'a pas à assumer le coût total.

Dans le langage du parrainage, une **propriété** est une entité unique, exploitable commercialement. Il peut s'agir d'un événement, d'un produit d'une activité ou d'une campagne de marketing social. Cette propriété peut avoir des applications en ligne et hors ligne.

> *Exemples:* la campagne du 21 mars pour l'élimination de la discrimination raciale; le Musée virtuel du Canada; le Défi de l'affiche de la Fête du Canada; le jeu *La grande aventure canadienne*.

Il importe de ne pas confondre le parrainage avec le don, où le bénéfice reçu en échange du soutien financier ou en nature n'est qu'une simple reconnaissance ou un reçu aux fins de l'impôt, mais ne comporte rien de nature substantielle.

Il ne faudrait pas confondre le parrainage et la publicité. D'une part, la publicité est la promotion directe d'une entreprise par l'achat d'espace ou de temps d'antenne dans ce but précis. La publicité est un médium quantitatif, vendu ou évalué selon les coûts au mille. L'association se limite à l'achat de médias.

Le parrainage, d'autre part, est un médium qualitatif; il favorise une association avec une propriété (ex., le Défi de l'affiche de la Fête du Canada). Le parrainage vise à établir une relation à long terme entre le parrain et le propriétaire, qui se mesure de façon qualitative en tenant compte de facteurs comme le degré d'intérêt et l'imagerie empruntée (transférer l'emotion que procure une propriété à une marque qui la parraine).

Le compte à des fins déterminées (CFD) est un compte ouvert en vue de recevoir, contrôler et débourser des fonds pour une activité précise réalisée par un intervenant qui n'est pas du gouvernement. Ce compte ne fait pas partie d'un crédit ministériel et n'est pas traité comme une part des recettes générales du Trésor. En vue de protéger le ministère et l'intervenant externe, une entente écrite établissant les objectifs du projet financé ainsi que les contributions des deux parties engagées est essentielle (*voir* Annexe A).

Selon le partenaire et la relation de partenariat, la documentation peut comprendre soit une entente formelle, un protocole d'entente ou un simple échange de lettres.

IV LA POLITIQUE

L'objet de la politique

La politique du ministère du Patrimoine canadien vise à :

- améliorer et élargir la mise en œuvre de ses programmes avec le concours de parrains, d'alliés et de collaborateurs appropriés venant de l'extérieur du Ministère, et à innover dans ce domaine;

- établir des ententes de collaboration et de parrainage qui sont avantageuses à la fois pour Patrimoine canadien et ses collaborateurs;

- gérer les parrainages et les accords de collaboration comme des relations constructives à long terme qui contribuent, à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère, à l'atteinte de ses objectifs et à la réalisation de son mandat. Cela comprend une variété plus grande de collaborateurs qui sont engagés dans les mêmes objectifs sociaux que le Ministère;

- harmoniser sa collaboration avec des tiers, et cela pour l'ensemble du Ministère;

- gérer le parrainage en tant que relation de responsabilités mutuelles pour l'ensemble des résutats :

  – responsabilité parmi les partenaires (verticale);
  – responsabilité entre chaque partenaire et son propre corps administratif (interne);
  – responsabilité envers le public, y compris les communautés touchées (horizontale).

- assurer que le Ministère peut montrer :

  – dans quelle mesure il peut atteindre les objectifs et obtenir les résultats prévus par les accords de collaboration;
  – une évaluation raisonnable de la contribution du gouvernement fédéral à ces réalisations, à savoir dans quelle mesure elle a changé quelque chose;
  – les leçons à retenir de l'entente.

1. Les objectifs du partenariat et du parrainage

a. Patrimoine canadien conclura des ententes de parrainage et de partenariat afin d'atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants :

- obtenir des ressources financières supplémentaires pour une activité;
- obtenir des ressources en nature pour une activité, en particulier du genre que le Ministère ne peut pas offrir ou acheter de façon économe;

  Exemple : réseaux de distribution qui atteignent le public cible visé.

- apporter des améliorations à une activité;

  Exemple : ajouter une composante Internet à une activité utilisant l'imprimé.

- soutenir une activité dans le cadre du mandat de Patrimoine canadien;

  Exemple : activités liées au secteur de l'éducation.

- trouver des alliés de l'extérieur qui appuient la mission de Patrimoine canadien; cela consiste notamment à encourager la participation active des citoyens de la part de nouveaux joueurs tels que les sociétés;

  Exemple : faire participer une association d'enseignants à une activité liée aux droits de la personne afin d'obtenir des résultats à plus long terme dans le secteur de l'éducation.

b. Le ou les objectif(s) particuliers des ententes de collaboration ou de parrainage doivent être précisés dans des plans d'action du programme ou de l'activité en question.

c. Les revenus du parrainage, reçus dans le cadre des activités d'un programme et gérés dans un compte à des fins déterminées, seront réservés à l'usage de ce même programme.

2. La collaboration

a. La collaboration avec un parrain, un partenaire ou un autre allié comprend des caractéristiques essentielles.

- Jusqu'à quel point la collaboration doit être officialisée et la manière d'y arriver sont des questions de jugement qui dépendent d'une multitude de facteurs tels que le montant en cause et la complexité de l'entente.

- L'étape à laquelle l'officialisation est nécessaire peut dépendre du mécanisme qui officialise la relation. Par exemple, Patrimoine canadien doit suivre un certains processus d'approbation de contrat ou d'entente de contribution.

- Il est essentiel que les agents des programmes de Patrimoine canadien consultent et mettent à contribution les experts du Ministère, (par ex. communications, marchés de services, services financiers et services juridiques) le plus tôt possible dans le cadre du processus, même pour des projets pilotes, afin de profiter au maximum de leurs conseils et de s'assurer de leur appui, réduisant ainsi les délais d'approbation futurs et profitant des expériences antérieures dont les agents de programmes ne sont peut-être pas au courant.

b. Dans toute activité de partenariat, les fonctionnaires tiendront compte des facteurs suivants et devraient être en mesure de s'y attaquer à tout moment :

- les objectifs en commun ou compatibles liés à un objectif de politique gouvernementale;

- la pertinence et le bien-fondé de chaque parrain ou collaborateur proposé (*voir* 5. « Choix des collaborateurs »);

- l'environnement public; tenir compte des vues, inquiétudes et préférences des citoyens et citoyennes et des intervenants;

- la protection de l'intérêt public et le besoin d'assurer un service juste et équitable;

- la confiance du public relativement à l'impartialité et l'intégrité de la fonction publique;

- l'analyse des coûts, des risques et des avantages de la collaboration;

- les résultats prévus et la façon de les mesurer (*voir* 8. « Le suivi et l'évaluation »);

- les rôles et responsabilités bien définis du Ministère, de ses représentants et des autres intervenants;

- les véhicules ou les mécanismes qui définissent la relation (par ex., l'accord officiel, le protocole d'entente, la lettre consignée etc.); (*voir* Annexe B)

- la nature du soutien que devrait fournir par le parrain ou le partenaire; (*voir* 3. « Évaluation de l'appui accordé »)

- la visibilité et la publicité de chaque intervenant; (*voir* 4. « La visibilité »)

- le respect des exigences et des lignes directrices du Conseil du Trésor en matière de la *Loi sur les langues officielles* et des directives relatives à l'accessibilité;

- l'approbation ou la vérification de tous les produits et de toutes les activités de communication;

- les dispositions relatives à la gestion de l'activité, y compris les communications entre les parties, les dispositions relatives au contrôle de la qualité et les échéanciers;

- les limites concernants les droits et les responsabilités et les clauses relatives à la résiliation de l'entente.
  (Nota : les agents de programmes devraient demander de l'aide aux experts du Ministère en matière de droit et de contrats.)

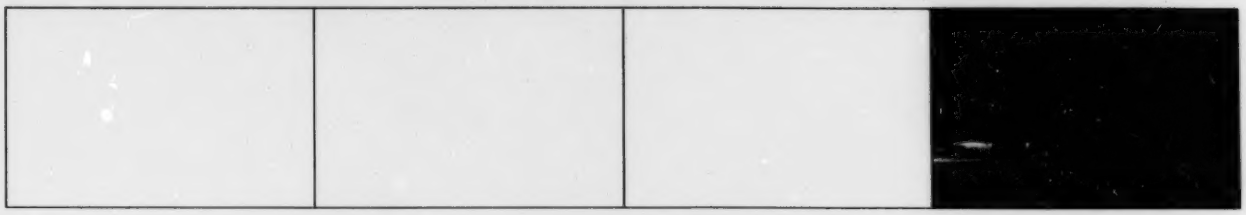
3. L'évaluation de l'appui accordé

a. La valeur établie pour les intrants non monétaires dans les ententes de parrainage et de partenariat doit correspondre à des valeurs marchandes justes. Les programmes devront faire preuve de diligence afin d'éviter :

- de compenser excessivement un appui en nature;

- de sous-estimer les avantages offerts aux collaborateurs et aux parrains.

b. Patrimoine canadien s'efforcera de déterminer la valeur des appuis de façon équitable.
(Nota : Tout comme la valeur d'une maison peut varier en fonction du prix de vente d'autres maisons dans le voisinage, la valeur du parrainage et du partenariat est fonction du marché. Chaque programme à la responsabilité, face aux autres programmes, au reste du Ministère et au reste du gouvernement fédéral, de protéger la « valeur marchande » de possibilités liées au gouvernement.)



c. Les frais de parrainage demandées par Patrimoine canadien pour une activité ou un événement précis devraient se baser sur la valeur que nous pouvons offrir au parrain et non sur nos coûts.
(Nota : Établir la valeur exige une expertise en la matière. Les agents de programmes, à leur gré, devraient demander de l'aide aux aux spécialistes du partenariat à la Direction générale des communications.)

4. La visibilité

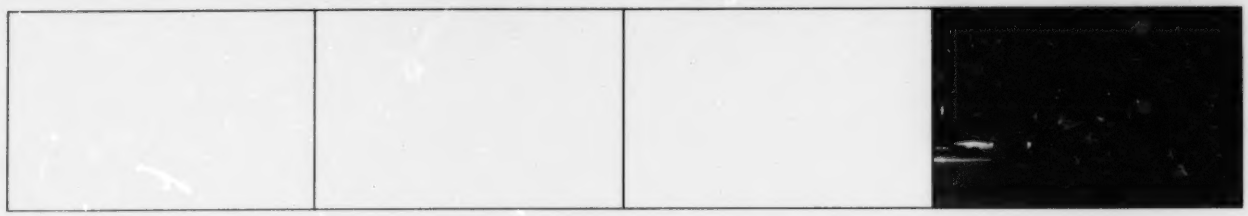
a. Dans toute entente entre le gouvernement du Canada et ses partenaires, il importe pour le gouvernement canadien de définir son rôle face au public canadien de façon claire et concise (par le biais de la conception, des identificateurs, etc.).[4] En ce sens, la publicité relative aux ententes de parrainage et de partenariat accordera une visibilité appropriée au gouvernement du Canada ou au Ministère, comme le stipulent les politiques du Programme de coordination de l'image de marque et des organismes centraux s'y rapportant et, le cas échéant, les lignes directrices des programmes, des directions générales et du Ministère. Le tout sera inscrit dans l'entente de parrainage (*voir* Annexe C).

b. La visibilité fournie aux autres intervenants dans le cadre des ententes de parrainage et de partenariat respectera les lignes directrices du Programme de coordination de l'image de marque et des organismes centraux s'y rapportant, et elle sera proportionnelle aux contributions de ces intervenants.
(Nota : Dans certains cas, la visibilité est une motivation importante pour un parrain. Il faut s'efforcer d'éviter de prendre des engagements en matière de publicité qui iraient à l'encontre de la politique gouvernementale.)

c. Le Ministère ne doit pas donner l'impression d'endosser un produit ou un service commercial. Il importe d'éviter de compromettre l'impartialité du gouvernement du Canada.
(Nota : Les agents de programmes devraient demander de l'aide aux experts ministériels en matière de droit et de communications.)

---

[4] *Politique de communication du gouvernement du Canada*, Secrétariat du Conseil du Trésor (Ébauche octobre 2001), p. 23.



5. Les choix des collaborateurs

a. Patrimoine canadien ne recherchera pas comme parrain ou collaborateur une société ou autre entité dont la mission, les politiques ou les pratiques serait susceptibles d'embarrasser le Ministère ou le Ministre. On reconnaît qu'il s'agit là d'un risque calculé.

- Les agents des programmes utiliseront des techniques et des services appropriés tels que EthicScan afin de mener des enquêtes sur l'éthique des parrains ou des partenaires éventuels.
  (Nota : EthicScan est un bureau central de consultants et d'éthique du monde des affaires qui surveille le rendement social et environnemental de quelque 1500 compagnies au Canada.)

- Les agents des programmes devraient tenir un registre des méthodes utilisées pour enquêter sur les parrains ou les collaborateurs éventuels, et de la date d'obtention de leur information.

b. Patrimoine canadien doit éviter le conflit d'intérêts et il doit éviter d'avantager (de façon réelle ou apparente) un collaborateur au moment du choix.

c. Il n'existe pas d'« obligation de marché équitable » en matière de parrainage. C'est-à-dire que l'on n'est pas obligé de contacter toutes les compagnies de céréales, toutes les banques et ainsi de suite. Politiquement, toutefois, on peut s'attendre à des questions de la part des entreprises commerciales ou autres qui estimeraient que des possibilités ne leur ont pas été offertes. Pour cette raison, un ministère voudra peut-être recourir à une demande d'expression d'intérêt ou passer par l'intermédiaire d'une tierce partie neutre, comme une association industrielle, surtout lorsque l'événement à parrainer revêt un caractère exceptionnel ou particulièrement attrayant.

V LES PRATIQUES

1. La gestion du risque

a. Les risques liés au partenariat et au parrainage sont mieux gérés si les ententes entre les parties sont clairement définies, si les choix des intervenants est judicieux, s'il y a une compréhension claire des rôles et responsabilités de chacun et si les relations sont entretenues avec attention. Les employés ayant des responsabilités en matière de partenariat ou le parrainage doivent :

- possèder les compétences et les outils pour vérifier que tous les alliés éventuels, et en particulier les parrains ou collaborateurs, répondent aux critères établis par les politiques gouvernementales;

- comprendre leur responsabilité en matière de respect de l'intérêt public et, en particulier, les points importants à considérer dans le cadre de toute entente de collaboration;

- bien utiliser l'information que renferme le **Registre de la commandite privée** et remettre des données pertinentes;

- se préparer au moyen de stage de formation et d'expériences acquises peu à peu, et trouver le temps et les ressources (y compris les budgets de voyage au besoin) afin de mettre sur pied et de gérer efficacement les projets de partenariat et de parrainage.

b. Les pouvoirs des agents et des gestionnaires qui rencontrent les parrains et les collaborateurs éventuels devrait être précisés, afin de maximiser leur capacité de prendre des engagements au nom du Ministère. Cela exige un engagement à tous les niveaux à l'égard de la délégation réelle du pouvoir et des échéanciers d'approbation.

c. Gérer un niveau de risque acceptable : le choix de la formule juridique ou financière (par ex., l'accord officiel, le protocole d'entente, la lettre cosignée) et les dispositions détaillées de la formule retenue devraient refléter une appréciation raisonnable de ce qui pourrait se produire dans le cadre de cette relation au lieu de prévoir le pire. Autrement dit, les dispositions relatives à la gestion du risque devraient refléter les exigences d'une activité conjointe, les dossiers connus de la partie concernée et les antécédents de Patrimoine canadien avec elle.

2. La coordination et les communications internes

a. Patrimoine canadien établira des directives d'autorisation et de délégation de pouvoir claires pour assurer des relations de collaboration officielles.

- En outre, il faudra obtenir l'approbation des représentants des Services contractuels, des Services financiers, des Services juridiques et des Communications.

b. Un **Registre de la commandite** sera établi à la Direction des communications de Patrimoine canadien afin de permettre aux programmes de vérifier les expériences antérieures avec certains parrains ou partenaires, et les approches à privilégier face à des parrains ou partenaires éventuels.

- Les agents des programmes devraient consulter le Registre de la commandite privée afin d'être au courant des autres approches utilisées avec les mêmes partenaires ou parrains.
  (Nota : Dans certains cas, il sera souhaitable d'éviter le double emploi. Dans d'autres cas, il sera opportun d'offrir plusieurs occasions au même partenaire ou parrain.)

- Les entrepreneurs ou les tiers qui cherchent des parrains ou des partenaires pour des programmes de Patrimoine canadien n'auront pas directement accès au Registre de la commandite privée.

c. À la Direction générale des communications, un bureau du « champion » du partenariat et du parrainage sera créé; au sein du Ministère, il aura le mandat de :

- fournir une orientation et une approche uniforme pour les activités de partenariat et de parrainage à Patrimoine canadien;

- fournir de l'aide et des conseils d'experts aux agents, aux gestionnaires et aux cadres au sujet de la conception et de la gestion des ententes de collaboration;

- favoriser la formation et encourager le partage des expériences;

- donner des conseils sur l'évaluation et assurer une uniformité en la matière dans l'ensemble du Ministère;

- mettre en place le Registre de la commandite privée.

d. Établir, dès le début, des objectifs et des plans clairs est essentiel pour assurer le succès du partenariat. Par conséquent, quand un responsable de programme planifie une activité conjointe, les représentants du programme et des services ministériels devraient se réunir afin d'examiner les plans et les mécanismes financiers et juridiques possibles.
(Nota : Ceci est particulièrement important quand les instruments du contrat doivent être utilisés dans un contexte de partenariat et de parrainage. Il se pourrait que la collaboration escomptée doive être adaptée aux normes qui régissent le commerce international et des règles de concurrence commerciale loyale.)

3. Le suivi et l'évaluation

a. On s'attend à ce que les gestionnaires assurent le respect de cette politique dans l'intérêt public, ils doivent déterminer les avantages des partenariats et des parrainages réussis, et déceler et rectifier les comportements qui dénotent une insuffisance de la discipline et du professionnalisme voulus pour entretenir des relations positives avec les partenaires et les parrains.

b. Les gestionnaires devraient consulter la Direction générale des examens ministériels tout en établissant une relation de collaboration relativement à des questions telles que le cadre d'évaluation, la mesure du rendement (y compris les indicateurs), le cadre du contrôle de la gestion et le cadre de reddition des comptes, ainsi que les systèmes de contrôle.

c. Les leçons retenues de l'évaluation, de la vérification ou de l'examen des activités de collaboration/parrainage devraient être partagées par l'entremise du Registre de la commandite privée.

Annexe A. Compte à des fins déterminées (CFD)

Un compte à fins déterminées (CFD) est un compte crée afin de recevoir, contrôler et dépenser des fonds fournis au gouvernement fédéral par une tierce partie pour une activité précise. L'activité doit avoir un rapport avec le mandat de Patrimoine canadien. Ces comptes ne font pas partie des crédits ministériels, mais peuvent constituer un supplément de revenu appréciable pour les programmes d'un ministère.

Selon le partenaire et le type de relation, le document constitutif peut être une entente officielle de collaboration ou de parrainage, un protocole d'entente ou un simple échange de lettres. Le document doit décrire les modalités du projet, la relation entre les parties, les produits livrables et les flux de trésorerie se rapportant à l'accord, y compris les sommes à inscrire dans les CFD.

Il est important de comprendre la différence entre les fonds reçus à titre de revenus et ceux qui proviennent d'une autorisation de dépenser de nouveau dans le cadre d'un CFD. Les revenus doivent être portés au Trésor et ne peuvent être dépensés sans l'autorisation du Parlement (Conseil du Trésor). Parmi les revenus à porter au Trésor, signalons par exemple les recettes issues de la concession de licences relatives à la propriété intellectuelle ou à des logos. Quant aux recettes de CFD, ce seraient notamment les fonds reçus de commandites privées ou des dons.

Qu'est ce qui distingue les fonds reçus à titre de « revenus » et les fonds reçus pour une fin déterminées?

- Les fonds inscrits dans un CFD ne sont pas le résultat de la perception d'un droit ou du paiement d'un service ou d'un produit fourni par le Ministère;

- Les fonds inscrits dans un CFD sont fournis de façon volontaire par une tierce partie afin d'appuyer la prestation d'un projet conjoint mutuellement profitable et pour lequel les deux parties fournissent des ressources et exercent un contrôle.

Points saillants à retenir à propos des CFD :

– Le Ministère conserve la gestion des fonds inscrits dans les comptes à fins déterminées; ceux-ci ne sont pas traités de la même façon que les recettes générales portées au Trésor et peuvent être dépensés par le Ministère conformément aux modalités de l'accord passé entre les parties.

– Le Ministère a déjà l'autorisation nécessaire pour créer des CFD. Le Conseil du Trésor n'a pas à donner d'autorisation supplémentaire et aucun changement ni aucune approbation n'est nécessaire aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

– **La comptabilité de fin d'exercice n'a aucune incidence sur les fonds inscrits dans les CFD**. Les fonds inutilisés peuvent être reportés à l'exercice suivant si le document constitutif ou l'accord le permet.

Extrait de « Pêches et Océans Canada : Guides des accords de partenarit à l'usage des gestionnaires de programmes », novembre 2001.

ANNEXE B. MÉCANISMES DE FINANCEMENT

Voici quelques-uns des divers mécanismes de financement utilisés dans le cadre d'accords de collaboration. Bon nombre d'entre eux sont conçus pour des activités particulières. Les définitions sont descriptives et n'ont aucune valeur juridique.

- Les **subventions de soutien** peuvent assurer la viabilité continue d'organisations dont les objectifs sont compatibles avec ceux du gouvernement ou leur sont essentiels (e.g. la Croix-Rouge).

- Les **subventions** sont quasi législatives et requièrent une autorisation parlementaire.

- Les **contributions** comportent des modalités qui précisent les résultats dont le bénéficiaire doit rendre compte.

- Les **prêts** et **garanties d'emprunt**.

- Les **ententes de partage des coûts** permettent au gouvernement fédéral de contribuer financièrement à des résultats déterminés sans participer d'aucune autre façon (e.g. le Régime d'assistance publique du Canada).

- Les **accords de coopération** prévoient un apport nonfinancier à des projets avantageux pour le gouvernement fédéral et un autre corps constitué, sans participation du gouvernement aux activités courantes.

- Un **accord de parrainage d'entreprise** couvre une activité précise : l'entreprise fournit des ressources (e.g. image de marque précise et véhicules publicitaires). Il s'agit là d'un échange et non pas d'un don philanthropique.

- Les **accords de projet conjoint** engagent le gouvernement fédéral à la fois à contribuer financièrement à des résultats précis et à participer d'autres façons à une activité, notamment en partageant des ressources non financières ou en recrutant du personnel.

- Un **contrat** définit les attentes d'une partie à l'égard d'une autre, ainsi que la « contrepartie » qui en résultera si l'on répond à ces attentes. Outre les contrats types pour la fourniture de biens et la prestation de services par des entreprises commerciales, les ministères fédéraux peuvent signer des contrats d'alliance et des contrats avec des sociétés commerciales et sans but lucratif.

(*Voir* « Le gouvernement fédéral en tant "Partenaire" : six étapes vers une collaboration réussie », dans la série, *Faire plus avec l'argent des contribuables*, SCT, octobre 1995.)

ANNEXE C. Reconnaissance, visibilité du gouvernement du Canada

Extraits de « Politique de communication du gouvernement du Canada », Accords de collaboration, section 24, l'ébauche, octobre 2001.

Points saillants :

1. Les activités ou les initiatives conjointes auxquelles participent un autre gouvernement, une entreprise, une organisation, un groupe ou un particulier doivent être communiquées de manière juste et équitable pour toutes les parties en cause.

2. Lorsque les institutions informent le public ou publient de l'information sur les activités de partenariat, les institutions doivent veiller à ce que les contributions de tous les participants soient équitablement reconnues et attribuées. Les dénominations sociales et les logos, sans réplique promotionnelle, constituent des identificateurs adéquats pour reconnaître la contribution des participants.

3. Lorsqu'il s'agit de garantir la reconnaissance équitable des participants, le fait d'afficher la dénomination sociale ou le logo dans les documents diffusés au public, quel que soit le support utilisé, ne constitue pas de la publicité.

4. De plus, elles doivent veiller à ce que toutes les parties en cause reconnaissent également la contribution du gouvernement du Canada dans leurs propres communications avec le public.

5. Dans ses communications avec le public, que ce soit sur ses sites Web ou dans l'une ou l'autre de ses publications, une institution du gouvernment du Canada doit s'abstenir d'annoncer les produits ou services commerciaux des participants du secteur privé. Les renseignements fournis par une institution à propos d'un accord de collaboration et des participants en cause doivent être objectifs et fondés sur des faits, et ne pas être à caractère promotionnel.

Mention et reconnaissance dans les accords de collaboration

Le gouvernement du Canada (GC) recevra une mention plus ou moins importante selon le type de partenariat dont il est question. Dans tous les cas, il faut avant tout tenir compte du point de vue du grand public. Les Canadiens voient-ils l'apport du GC lorsqu'ils utilisent un produit de communication donné, ou, et c'est là une question encore plus importante, doivent-ils le voir?

Si, aux yeux des Canadiens, le GC est principalement responsable de la qualité de l'information, ou s'il joue un rôle de premier plan dans la communication de cette information, son concours du GC doit être reconnu d'une manière très visible. Si, au contraire, le GC n'est qu'un partenaire d'importance secondaire, on peut le mentionner d'une manière plus discrète, sans pour autant omettre complètement de le faire.

Afin de déterminer quelles sont les exigences en matière de reconnaissance d'un accord de collaboration, il importe d'abord de définir la nature du partenariat en question. Il faut examiner la contribution et l'apport respectif du GC et des autres intervenants en ce qui a trait au financement, au contenu, à la gouvernance, à la responsabilité, à la coordination, à l'expertise et aux ressources en nature. Ainsi, le GC peut être un des principaux partenaires financiers, et il est peut-être en majeure partie responsable du projet, mais si d'autres intervenants sont chargés du contenu, et que certains domaines font l'objet d'une collaboration entre divers partenaires, il est nécessaire de reconnaître aussi ces autres contributions importantes et d'en tenir compte. Les accords de collaboration établissent les rôles et les responsabilités en matière de communication des parties concernées (voir les exemples à la page suivante).

Reconnaissance des subventions et des contributions

La reconnaissance de l'appui du ministère du Patrimoine canadien accordé sous forme de subventions, de contributions et de commandites devrait ressembler aux exemples ci-dessous. Pour en savoir plus long sur les lignes directrices et les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor, veuillez consulter le document « *Matrice d'accords de collaboration* ».

Publications

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par le biais (nom du programme), un programme de Patrimoine canadien.

Canada

We acknowledge the financial support of the Government of Canada through the *(name of program)*, a part of the Department of Canadian Heritage.

Canada

Sites Web

Ce site Web a été produit avec l'appui financier du ministère du Patrimoine canadien.

Canada

This website was produced with financial assistance provided by the Department of Canadian Heritage.

Canada

Si possible, le syntagme « le ministère du Patrimoine canadien » devrait mener par hyperlien au site Web du Ministère et le mot-symbole « Canada », au Site du Canada.

Panneaux et bannières utilisés dans le cadre de conférences et d'activités publiques mises en œuvre par l'organisateur de l'activité

Avec la participation de :

Patrimoine canadien **Canadian Heritage**

With the participation of:

Canadian Heritage **Patrimoine canadien**

Affiches ou bannières

Dans ce cas, le mot-symbole « Canada » doit être utilisé. Cependant, il est imporant de s'assurer que le mot-symbole « Canada » n'apparaisse pas comme faisant la promotion de l'item en tant qu'un produit du gouvernement du Canada ou en tant qu'endossement d'une compagnie privée. Autant que possible, le mot-symbole « Canada » doit apparaître avec une formule de reconnaissance.

Avec la participation du gouvernement du Canada

Canada

With the participation of the Government of Canada

Canada

Avec la participation du gouvernment du Canada

With the participation of the Government of Canada

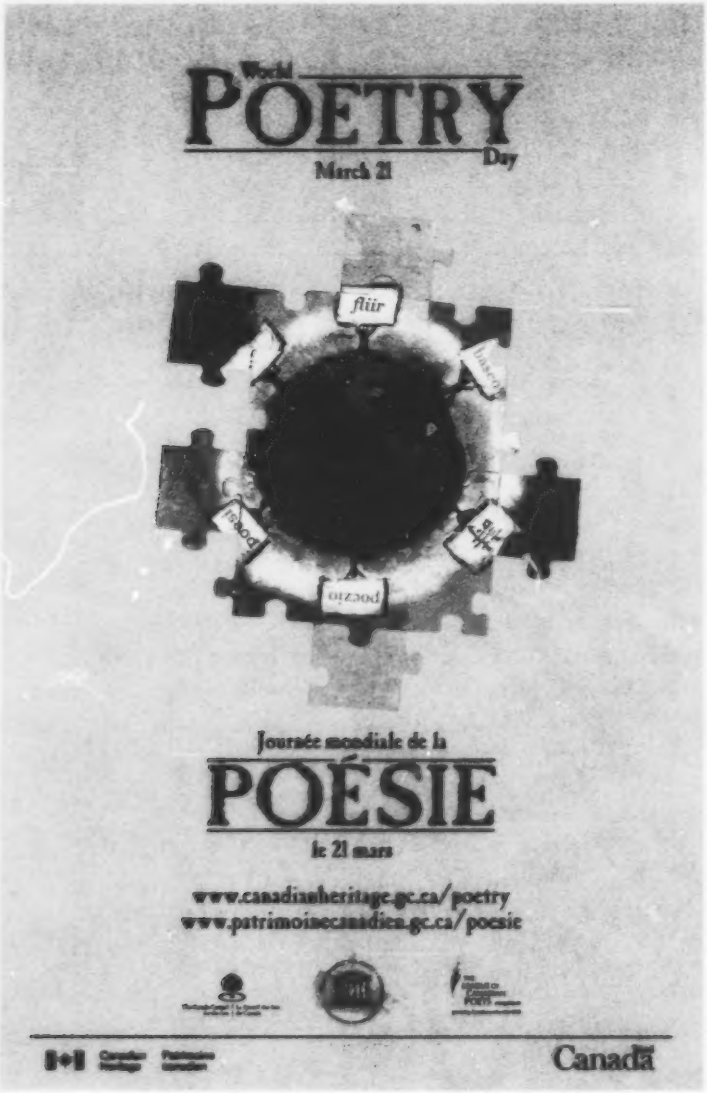
Canada

Produits audiovisuels (e.g. film, vidéo, etc.)

Le mot-symbole « Canada » doit apparaître dans le générique, normalement à la fin de la production. Le mot-symbole « Canada » doit apparaître à l'écran pour une durée d'au moins 2,5 secondes si le gouvernement du Canada est la seule organisation qui a contribué au projet. Dans le cas où il y a d'autres organisations, le mot-symbole « Canada » doit figurer avec proéminence parmi la liste des partenaires dans le générique.

Commandite privée d'une « propriété » du Patrimoine canadien

Comme dans le cas de la reconnaissance des subventions et des contributions, la commandite privée d'une « propriété » du Patrimoine canadien devrait ressembler à l'exemple qui suit. Pour en savoir plus long sur les lignes directrices et les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor, veuillez consulter le document « *Matrice d'accords de collaboration* ».



Il importe de distinguer entre le gouvernement du Canada et ses commanditaires. À cette fin, la technique la plus courante consiste à placer la signature du Ministère et le mot-symbole « Canada » au bas du texte, sous une ligne. En aucun cas, il ne devrait y avoir de texte, de logo ou d'image entre la signature et le mot-symbole.

– 30 –